

关于企业大学战略定位与运营体系建设的研究与思考

刘俊英, 邢迎春

(石家庄邮电职业技术学院, 河北 石家庄 050021)

摘要: 人才是企业的核心竞争力, 企业要实现自身的战略目标, 必须创建有效的学习机制, 构筑企业智力平台, 企业大学是组织获得持续竞争优势的最佳解决方案。文章阐述了企业大学的特征及核心价值, 探讨了企业大学的业务功能体系和运营管理机制, 并提出了企业大学建设需要解决的关键问题。

关键词: 企业大学; 战略定位; 运营体系; 核心价值

中图分类号: F61

文献标识码: A

人才是企业的核心竞争力, 企业要实现自身的战略目标, 必须创建有效的学习机制, 构筑企业智力平台, 因此, 越来越多的企业将人才发展作为战略性的课题予以高度关注。据统计, 目前国内有1 000多所企业大学, 80%的世界500强公司都拥有自己的企业大学, 且不同程度地在人才培养、战略研究、文化传承、知识管理、变革管理、价值链整合等方面发挥了重要作用。

1 企业大学的特征

中国近90%的企业大学都是从培训中心或培训部门发展演变而来, 如何成功实现角色转型, 从单一培训组织向更具战略性的企业大学转变, 是一项突破性的工作。企业大学为企业人才发展提供专业培训, 并在人才成长中发挥重要的组织角色, 是支撑企业实现战略目标的助推器。优秀的企业大学可以通过拓展员工职业发展路径和发展员工能力, 解决业务领域的问题, 进而提升组织绩效, 并专注于企业的重大变革和转型举措, 及时将组织战略转化为人才发展策略与绩效提升方案等, 有利推动企业战略目标的最终实现。企业大学具备以下关键特征。

1.1 解决企业战略绩效问题

企业大学要能解码企业战略、诊断绩效问题、识别学习需求, 根据战略要求和绩效差距提供学习解决方案, 实现员工个人绩效和组织绩效的提升改善, 支撑企业战略落地。企业在转型变革过程中, 企业大学要通过战略宣贯和学习培训, 推动员工成为变革的认可者、参与者和推动者, 并为企业变革提供推动科学发展的领导力、执行力和创新力。

1.2 助力企业业务快速发展

作为企业大学, 一定要紧密联系企业各业务部门, 真正与业务需求相结合, 了解企业的业务战略, 与业务部门协同, 及时推出业务战略宣贯和知识技能更新项目, 提升员工业务开拓能力, 推广业务创新实践, 通过培训来促进业务增长。

1.3 科学规划并支撑员工职业发展

企业大学面向员工的职业生涯发展和能力提升, 为员工

提供职业生涯规划 and 持续完善的学习方案, 并为各层次员工设计不同层次的培训项目和学习资源, 将企业战略、能力模型和员工职业生涯进行有效链接。

1.4 有效整合企业知识与智力资源

企业大学融合企业文化、价值观、业务流程、人才技能等各个方面, 有效整合了企业内外各种学习培训资源。企业大学通过知识讲授和文化传承, 能够沉淀、积累企业的显性知识, 更能够挖掘、萃取和管理企业的隐性知识, 成为企业知识的管理者和企业文化的培育者、传播者, 并与企业市场策略、品牌、文化等紧密结合。

1.5 与人力资源管理体系对接

企业大学是企业人力资源管理体系的有机组成部分, 通过建立培训、考核、使用、待遇一体化机制, 使企业大学功能与人力资源管理系统对接, 配套的管理制度和举措能够确保企业大学为业务发展和绩效提升提供整体解决方案。

1.6 具有独特的企业品牌效应

一方面, 企业在内部为员工建立了自己的大学, 并通过持续的企业文化培育和企业价值观传递, 增强员工自豪感和归属感, 为学习型组织建设提供支撑, 形成企业的文化品牌, 帮助企业留住人才。另一方面, 企业大学承担着建立企业品牌形象传播和推广的职能, 能够提升和丰满企业品牌价值, 为企业吸引更多人才。

2 企业大学的核心价值

真正的企业大学必须具有真正的战略地位, 很多企业大学研究者将企业大学定位于员工发展顾问、业务合作伙伴和变革推动者, 体现了企业大学的战略价值。纵观国内外企业大学的核心价值定位, 既与企业战略直接相关, 也与企业不同发展阶段相关。例如, 通用电气克劳顿学院价值定位于战略研究与引擎, 通过领导力培训支撑公司战略落地, 形成基础、初级、中级、高级、顶级的五阶领导力培训, 并随着战略重点调整领导力培训的主题。

同时, 一些优秀企业大学积极践行自己的价值定位, 并

在实践中逐步树立自己的价值形象。如宝钢人才开发院将其核心价值定位于：宝钢员工教育培训基地、公司管理研发基地和员工创新活动基地，力争建设成为与宝钢发展战略相匹配、具有宝钢特色的世界一流企业大学，以学习力支撑公司的软实力，实现员工与公司共同发展。在学院运行过程中，紧密围绕员工发展这一主题，建立了基于关键岗位员工的职业发展路径，形成了覆盖新员工、各类技术技能人才及管理人才的培训体系，成为成功的员工发展顾问型企业大学。

3 企业大学的业务功能体系

企业发展战略咨询体系：一方面从业务发展角度，建立企业管理创新、重点业务发展和数据挖掘的研究中心，通过企业大学整合企业内外部专家开展研究，向领导层和业务部门提供解决方案和创新管理战略，并将成果产品化、方案化，快速转化为品牌培训项目；另一方面从人力资源角度，解码公司长短期战略，为人力资源战略规划提供参考，配合业务发展制定人才开发计划，为企业大学创新发展提供方向、策略和科技支撑。

领导力培养和人才测评体系：研究领导力培训发展规划，建设分层分类的领导力培训体系，盘点领导现状，策划领导力培训主题，研发品牌项目和课程，组织实施领导力培训项目。研发和引进测评工具，开展领导力测评、人员招聘与甄选测评、专业人才评估盘点等，为员工招聘、选拔和培养发展提供决策依据，为企业人才管理提供参考。

业务培训体系：针对各专业条线，围绕业务发展和项目推进，设计学习项目，宣贯业务发展战略，推广传播专业知识、技能经验，培养精深专业技术人才。

员工发展体系：围绕员工终身教育和职业能力发展需要，规划岗位成才阶梯，建立岗位能力素质标准，建设岗位培训课程体系，开展按岗位分阶段的培训认证、职业技能鉴定与在职学历教育，支持员工可持续发展。

知识管理体系：依托企业大学学习平台，建设企业全网学习资源体系与资源管理体系，持续沉淀、提炼、管理和传播企业知识和最佳实践，形成企业的知识与智力资源库，并通过员工社区的运营，实现人人是资源的贡献者和学习者。

师资培养体系：规划企业内训师培养体系，建立高素质、分层次的师资队伍以及基于讲师能力素质模型的选拔、培养应用与激励机制，整合优质师资开发全网性品牌项目，使企业成功实践、快速复制，有效支撑组织能力提升。

远程学习体系：建立企业大学网络门户和远程学习管理与资源共享平台，组织实施远程教育培训、学习竞赛、考试认证等活动，负责线上资源管理、学习管理和质量管理等。

4 企业大学的运营管理机制

4.1 以战略和业务为导向的研发机制

通过由业务专家组成的培训顾问委员会等渠道，建立基于企业战略和业务发展的直接而持续的需求输入机制，分析制定学习解决方案，研发品牌培训项目和课程体系，全面推

行以行动学习、混合式学习为主的培训模式，强化贴近业务实战，注重质量效益。

4.2 全网有效整合的资源管理机制

充分发掘企业内部人才资源，通过课程讲师、内训师的选拔培养认证办法和相应的激励机制，把企业业务骨干、高层管理者纳入企业大学讲师体系。通过集团公司教材建委，实现全网课程、课件、教材等优质资源的共建共享，并依托中国邮政网络学院实现企业知识与智力资源的汇聚。

4.3 科学的质量评估考核机制

引入国际先进的培训评估技术，建立以员工及组织绩效提升为核心的培训评估体系。采用投入产出比、企业学习力等指标，衡量企业大学对推动企业发展的价值，以及企业大学对实现企业经营目标和战略产生的影响。

4.4 规范高效的培训运行管理机制

构建培训需求调研、计划制定、项目设计与实施、培训评估等高效闭环的全流程运营模式，降低培训成本，提升培训效率。建立员工教育培训综合管理平台，实现与企业人力资源系统的高度集成。

4.5 开放的对外交流服务机制

最大化发挥企业大学的交流平台功能，加强与企业同行、企业价值链上下游的合作伙伴及其他企业大学的交流合作，实现优势互补，促进共同发展。凭借自身发展所积累的知识经验及所练就的核心能力，自主对外提供专业咨询服务，以知识服务社会，同时塑造企业品牌形象。

5 企业大学建设发展需要考虑的关键问题

国内很多企业都建立了企业大学，但是在价值发挥方面存在良莠不齐的现象。国内外企业大学研究学者提出了衡量企业大学建设的系列标准，分别从战略匹配度、学习方案整合、运营机制、项目开发实施、绩效评估等方面，评估企业大学系统的稳健性和有效性。这些标准促使企业大学建设者和运营者思考一些问题。战略与运营方面：如何定位企业大学的核心价值；如何提高培训与企业战略和业务运营的关联度；如何建立科学高效的培训运营模式；如何建立企业大学品牌营销模式。能力建设方面：如何提升企业大学的绩效分析能力、学习设计能力和组织学习能力，如何建立一支满足企业培训需要的师资队伍，如何提升培训管理与研发人员的能力。业务体系建设方面：如何继续推进领导力培训体系建设并形成常态化机制，如何建立岗位培训体系建设与员工发展路径的结合机制，如何构建课程、案例等知识与智力资源体系的规划、整合与管理的机制、渠道和平台，如何搭建培训评估与质量管理体系。这些问题的思考和筹备，将成为企业大学建设运营的着力点和重点解决的问题。

收稿日期：2014—05—04

作者简介：刘俊英（1972～），女，河北沧州人，硕士，副教授，主要研究人力资源开发与管理研究；邢迎春（1973～），女，吉林双辽人，副教授，主要从事邮政人力资源管理研究。